

Санкт-Петербургский государственный университет
Научно-исследовательский институт менеджмента

НАУЧНЫЕ ДОКЛАДЫ

Т. Е. Андреева

**ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПРЕДПОЧТЕНИЯ
РАБОТНИКОВ К СОЗДАНИЮ
И ОБМЕНУ ЗНАНИЯМИ:
ПЕРВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ**

№ 4(R)–2007

Санкт-Петербург
2007

Т. Е. Андреева. Индивидуальные предпочтения работников к созданию и обмену знаниями: первые результаты исследования. Научные доклады № 4(R)–2007. СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2007.

Данный научный доклад представляет результаты эмпирического исследования по изучению индивидуальных предпочтений работников к участию в процессах создания и обмена знаниями. В литературе процессы создания и обмена знаниями обычно рассматриваются либо как независимые, либо как положительно взаимосвязанные. Однако, анализируя условия для успешного протекания этих процессов, мы предположили, что в ряде случаев эти условия (а, соответственно, и эти процессы) могут противоречить друг другу. Переводя этот тезис на индивидуальный уровень анализа организационных процессов, связанных со знаниями, мы сформулировали гипотезу о том, что существуют две непересекающиеся группы индивидов — более склонных к созданию нового знания и более склонных к обмену знаниями. Анализ данных позволяет подтвердить данную гипотезу, а также выявить ряд факторов, которые могут влиять на принадлежность индивида к той или иной группе.

*Андреева Татьяна Евгеньевна — к.э.н., старший преподаватель кафедры управления персоналом Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета.
e-mail: andreeva@som.pu.ru*

Saint Petersburg State University
Institute of Management

DISCUSSION PAPER

Tatiana Andreeva

**INDIVIDUAL PREFERENCES
TOWARDS KNOWLEDGE CREATION
AND KNOWLEDGE SHARING:
FIRST EMPIRICAL RESULTS**

4(R)–2007

Saint Petersburg
2007

Tatiana Andreeva. Individual preferences towards knowledge creation and knowledge sharing: first empirical results. Discussion Paper #4(R)–2007. Institute of Management, Saint Petersburg State University: St. Petersburg, 2007.

This working paper presents findings from research project on individual preferences towards participation in knowledge creation and knowledge sharing processes. Contemporary literature usually views knowledge creation and knowledge sharing as either independent or positively related processes. However, analyzing various conditions for efficient course of these processes, we have proposed that in some cases these conditions (and, respectively, the processes themselves) may contradict each other. Translating this idea into individual level of analysis of organizational knowledge-related processes, we hypothesized that there were two distinct non-overlapping groups of individuals – those more disposed towards knowledge creation, and those more disposed towards knowledge sharing. Data analysis proved our hypothesis and revealed some factors that may influence affiliation of an individual with one of these groups.

Andreeva, Tatiana E. — Senior Lecturer, Human Resources Management Department, Graduate School of Management, St. Petersburg State University
e-mail: andreeva@som.pu.ru

Содержание

Введение.....	6
Взаимосвязь между процессами создания знаний и обмена знаниями	7
Роль индивида в создании и обмене знаниями	10
Методика исследования	13
Анализ результатов	15
Заключение	27
Приложение 1. Вопросы анкеты исследования	29
Приложение 2. Характеристики выборки	33
Литература	35

Введение¹

Согласно современной теории управления, знания являются одним из ключевых источников создания и поддержания долгосрочных конкурентных преимуществ организации в постиндустриальной экономике (Bell, 1973; Kogut, Zander, 1992; Nonaka, 1994; Grant, 1996; Teece, 2004). Соответственно, на первый план выходят задачи управления различными процессами в организации, так или иначе связанными со знаниями (англ. knowledge-related processes). В литературе выделяют различные процессы такого рода – например, «поглощение» знаний (Cohen, Levinthal, 1990; Zahra, George, 2002), создание новых знаний (Nonaka, 1991; Rajan et al., 1998; Tsoukas, Mylonopoulos, 2004), организационное обучение (March, 1991; Garvin, 1993; Easterby-Smith et al., 2000), обмен знаниями (Szulanski, 1996; Argote, Ingram, 2000; Cabrera, Cabrera, 2002), организационная память и «забывание» (Spender, 1996; de Holan et al., 2004; Jennes, Olfman, 2004), импровизация (Weick, 1998; Zack, 2000), и др. Помимо концептуализации данных процессов, активно обсуждаются и факторы, которые оказывают влияние на их протекание и результативность. По сути, на основе этих факторов можно формулировать рекомендации для руководителей о том, как наиболее эффективно управлять знаниями в организации.

Однако, несмотря на значительное количество публикаций по этой проблематике, они представляют из себя во многом массив разрозненных идей и теорий (Spender, Sherer, 2007). На наш взгляд, отчасти это происходит потому, что эти разные направления науки об организации и ее знаниях нередко используют для описания и анализа тесно взаимосвязанных (или вообще одних и тех же) явлений и процессов различные концептуальные подходы и отличную друг от друга терминологию. С одной стороны, нередко это позволяет увидеть одну и ту же проблему в новом свете, а с другой – затрудняет сравнительный анализ и взаимное обогащение идеями, а также создание четких и понятных рекомендаций для руководителей. В рамках данной статьи предпринята попытка подобного сравнительного анализа одной из групп факторов, влияющих на

¹ Автор благодарит к.пс.н., доцента А.Д. Наследова за помощь в анализе собранных данных.

успешное протекание двух из перечисленных процессов – создания нового знания и обмена знаниями в организации, при этом теоретические предположения сопоставляются с результатами эмпирического исследования.

Взаимосвязь между процессами создания знаний и обмена знаниями

Ключевое место (по крайней мере, по количеству публикаций) в литературе по данной проблематике занимают два организационных процесса – создание новых знаний (Nonaka, 1991) и внутриорганизационный обмен существующими знаниями (Szulanski, 1996). Новое знание позволяет компании опережать конкурентов, предпринимая инновационные действия, и таким образом получать т.н. шumpетерианские ренты (Schumpeter, 1934). По мнению ряда экономистов, конкуренция именно на основе инноваций может быть основой успешного развития в постиндустриальной экономике знаний (Romer, Kurtzman, 2004). Обмен же существующими знаниями внутри организации позволяет более эффективно использовать имеющиеся ресурсы, перенося зарекомендовавшие себя, экономичные или наиболее понравившиеся клиентам решения из одного подразделения в другое, от одного проекта/клиента к другому, и т.д. Таким образом, эти два процесса являются значимыми для конкурентоспособности организации, функционирующей в современной экономике знаний.

Как же эти процессы взаимосвязаны? Обычно они рассматриваются в литературе как независимые и при этом равнозначные для организации в рамках стратегии управления знаниями. Однако, например, анализируя четырехфазную модель создания организационного знания (Nonaka, 1991), можно увидеть, что две из обсуждаемых фаз, по сути, представляют собой процессы обмена знаниями, хотя Нонака и не использует термин «обмен знаниями» для описания своей концепции. Первая фаза модели, социализация, предполагает интенсивный обмен неявными знаниями между сотрудниками, чаще – непосредственными коллегами, а третья фаза, комбинация, означает обмен формализованным, явным знанием, который может охватывать более широкий круг работников компании. Учитывая, что, по логике автора, каждая из фаз модели является необходимой для успешного создания знания в организации, можно сделать вывод, что в рамках данной модели эффективные процессы обмена знаниями являются необходимым условием для успешного протекания процессов создания нового знания. Таким

образом, по Нонаке процессы создания и обмена знаниями являются тесно взаимосвязанными, причем эта взаимосвязь является положительной.

Для нашего дальнейшего обсуждения важно также отметить, что в литературе обычно рассматривается как «эффективный», положительный результат обсуждаемых нами процессов? Во многих случаях результатом обмена знаниями должна быть «репликация» - т.е. перенос какого-либо зарекомендовавшего себя решения или практики из одного контекста в другой (Szulanski, 1996). По сути, речь идет об определенном внутриорганизационном «копировании». В случае же с созданием нового знания ожидаемым результатом является какая-либо инновация – продуктовая, технологическая, организационная. Степень этой новизны знания бывает достаточно сложно определить – считать ли, например, инновацией продукт, созданный на базе уже существовавшего, но с внесением определенных модификаций, или дивизиональную оргструктуру, которая сама по себе не является новшеством, но в конкретной компании ранее не использовалась? Здесь возникает вопрос об определении грани между репликацией и инновацией, который, однако, требует отдельного обсуждения. Поэтому, ради краткости изложения в данной работе мы будем рассматривать не «пограничные» типы инноваций и репликаций, а полярные друг относительно друга, при этом под репликацией мы будем понимать *точное* копирование, а под инновацией – создание чего-либо нового. Учитывая вышесказанное и возвращаясь к вопросу о взаимосвязи между созданием и обменом знаниями, можно предположить, что обмен знаниями может приводить в организации к двум разным результатам – рассматриваемый как часть процесса создания знаниями, он может вести к инновациям, а рассматриваемый самостоятельно – к репликации.

Поскольку создание и обмен знаниями являются столь значимыми для современных компаний, возникает вопрос о том, что же руководителям нужно предпринимать для обеспечения наилучшего протекания этих процессов в организации. Необходимые условия, или, наоборот, барьеры для создания нового знания или обмена знаниями активно обсуждаются в литературе (см., например, Nonaka, Konno, 1998; Brown, Duguid, 2002, и др.). Наибольшее внимание при этом уделяется различным организационным условиям,

или факторам. К ним относят, например, организационную культуру (DeLong, Fahey, 2000; Alavi et al., 2006), организационную структуру (Hedlund, 1994; Miles et al., 1997; Tsai, 2002), организацию рабочего места (Davenport et al., 2002), и др.

При этом в независимости от того, рассматриваются ли эти два процесса авторами как «параллельные» или как положительно взаимосвязанные, где обмен знаниями является частью процесса создания новых знаний - в любом случае предполагается, что менеджеры должны прилагать усилия для повышения эффективности обоих процессов *одновременно*. Однако, анализируя каждый из обсуждаемых факторов более детально и сравнивая рекомендации, предлагаемые авторами, пишущими о создании нового знания и об обмене знаниями, можно увидеть ряд противоречий.

Обратимся, например, к организационной культуре. Так, Нонака и Конно подчеркивают, что для поддержки инноваций в организации необходимо возвращать культуру, в рамках которой инновации являются основной ценностью, и интенсивно поощрять инновационные процессы (Nonaka, Konno, 1998). При этом Жулански и Уинтер отмечают, что в рамках такой сильной инновационно-ориентированной организационной культуры индивиды и подразделения будут ориентированы не на репликацию – т.е. обмен знаниями и активное применение опыта других в своей работе, а на создание собственными силами результативных компетенций и практик (Szulanski, Winter, 2002).

Таким образом, мы видим потенциальное внутреннее противоречие между усилиями менеджеров, направленными на поддержку инновационных и репликативных процессов. Организационные характеристики, максимально способствующие созданию нового знания, могут формировать барьеры для обмена знаниями. И наоборот, те факторы, которые призваны максимально способствовать обмену знаниями, могут подавлять, или, во всяком случае, не поддерживать инновации. Несмотря на то, что на концептуальном уровне конфликт между процессами создания и обмена знаниями не очевиден, на уровне анализа прикладных условий для повышения интенсивности и эффективности этих процессов можно предположить, что взаимосвязь между ними несколько сложнее, чем принято считать, и в ряде случаев они могут противоречить друг другу. Т.е. можно сформулировать гипотезу о том, что одни и те же факторы положительно влияют на процессы

создания нового знания и при этом отрицательно влияют на процессы обмена знаниями, и наоборот.

Роль индивида в создании и обмене знаниями

В рамках дискуссии о факторах, способствующих или препятствующих процессам создания и обмена знаниями, можно выделить два различных уровня анализа – организационный и индивидуальный. В то время как первый обсуждает именно общеорганизационные факторы, перечисленные выше, второй фокусирует свое внимание на факторах, связанных с поведением отдельного индивида – его намерениями, страхами, мотивами, и т.д. (см., например, Husted, Michailova, 2002; Bock et al., 2005; Cabrera et al., 2006).

Приведенные нами выше факторы, влияющие на процессы создания и обмена знаниями, в целом можно к организационным условиям, которые могут быть целенаправленно созданы руководством компании. Ведь хотя они и разнятся между собой по тому, насколько быстро и с какими усилиями руководитель компании может их изменить (так, организационную структуру изменить проще, чем культуру), тем не менее, предполагается, что все они зависят именно от воли менеджера и определяются его решением.

Однако такое представление упрощает проблематику управления знаниями в организации, т.к. существенное влияние на процессы, связанные со знаниями, оказывают не только менеджеры, но и каждый сотрудник компании. Изначально знания и опыт в компании принадлежат не организации в целом, а ее сотрудникам, конкретным индивидам. И хотя организационное знание не равно сумме знаний индивидов, работающих в организации, и для компаний стоит задача трансформации знания из индивидуального в организационное (см., например, Tsoukas, Vladimirov, 2001; Nonaka, 1991), тем не менее, многие авторы признают, что степень «отделения» знания от индивида сильно ограничена (Grant, 1996; Flood et al., 2001). Поэтому эффективность использования знаний сильно зависит от доброй воли индивида – как передавать данное знание, так и применять его оптимальным образом. Таким образом, рассматриваемые нами процессы создания и обмена знаниями во многом зависят не только от управленческих решений менеджеров, но и от личных характеристик и предпочтений работников организации.

При этом, несмотря на очевидную значимость индивидуальных факторов, в современной литературе данный вопрос является менее

изученным (Foss, Felin, 2006). Фосс и Фелин подчеркивают важность развития именно этого направления исследований, призывая ученых обратиться именно к микро-основам процессов, связанных со знаниями. В свете этого нам показалось особенно важным в рамках проведенного нами исследования обратиться именно к предпочтениям индивидов участвовать в процессах создания и обмена знаниями.

Посмотрим, можно ли сформулировать на индивидуальном уровне анализа нашу гипотезу о противоречии между факторами создания и обмена знаниями. Для этого обратимся к анализу литературы. Обсуждение характеристик индивида, способствующих созданию нового знания, ведется в рамках дискуссии о креативности (см., например, Barron, Harrington, 1981; Ford, 1996; Oldham, Cummings, 1996; Ruscio et al., 1998; Amabile et al., 2002). Так, например, Стернберг на основе проведенного исследования выделяет следующие составляющие (характеристики) креативности индивида: отвержение традиций и условностей, сомнения в общепринятых нормах, способность интегрировать старую информацию новым образом и видеть взаимосвязи между совершенно разными вещами, воображение и эстетический вкус, гибкость (в т.ч. способность менять уже выбранное направление действий), стремление к достижению и признанию (Sternberg, 1986). В других работах можно встретить аналогичные характеристики, а также такие, как оригинальность в суждениях, склонность к риску, внутренний локус контроля, метафорическое мышление, позитивное отношение к хаосу, возбудимость, и др. (Barron, Harrington, 1981; Amabile, 1988; Woodman, 1993; Oldham, Cummings, 1996; Amabile et al., 2005).

Рассмотрим теперь характеристики индивида, позитивно настроенного к обмену знаниями и способного успешно в нем участвовать. Так, склонность к выдвижению и проработке собственных идей, стремление к индивидуальным достижениям и ориентация на собственные интересы, уважение к иерархии и формальной власти считаются существенными индивидуальными барьерами к обмену знаниями (Husted, Michailova, 2002). В противовес этому, ориентация на интересы группы и групповое признание, склонность к кооперации, важность отношений в группе, эмоциональная стабильность, экстраверсия, способствуют участию в обмене знаниями (Husted, Michailova, 2002; Bock et al., 2005; Cabrera et al., 2006). Результаты проведенного нами анализа литературы представлены в табл.1, где мы попытались попарно сгруппировать некоторые из перечисленных выше характеристик:

Характеристики индивида

Параметр	Склонный к созданию нового знания, ориентированный на инновации	Склонный к обмену знаниями, ориентированный на репликацию
<i>Мышление</i>	оригинальность	стандартизованность
<i>Поведение в группе</i>	независимость, нонконформизм	причастность, конформизм
<i>Авторитеты</i>	ориентация на себя	ориентация на внешние авторитеты
<i>Мотивация</i>	самореализация, признание	защищенность, причастность
<i>Система ценностей</i>	ценность достижений	ценность отношений
<i>Отношение к целям</i>	труднодостижимые цели как мотиватор	труднодостижимые цели как демотиватор

Анализируя таблицу, не сложно отметить, что одновременное совмещение характеристик, способствующих созданию нового знания и обмену знания, в рамках одного индивида затруднено, т.к. предполагает ориентацию на противоречивые ценности и принципы поведения. Таким образом, данная таблица наглядно иллюстрирует наш тезис о том, что факторы, способствующие этим двух ключевым процессам, связанным со знаниями, могут вступать в противоречие друг с другом.

Итак, на основе проведенного анализа мы сформулировали следующую гипотезу для проверки:

Среди индивидов можно выделить специалистов, более ориентированных на создание нового знания, и специалистов, более ориентированных на обмен знаниями. Эти ориентационные профили являются непересекающимися, т.е. отдельный индивид не может быть одновременно ориентирован и на инновации, и на репликацию.

Мы предполагаем, что в течение своей жизни индивид может менять свою ориентацию от одного процесса к другому, однако в каждый конкретный момент времени индивид будет склонен к тому поведению, ориентированному только на один из двух рассматриваемых процессов, связанных со знаниями. Также нам было интересно посмотреть, зависит ли ориентация индивида на один из указанных процессов от социо-демографических характеристики индивида.

Обратимся теперь к нашему исследованию и его результатам.

² Идеи для данной таблицы были сформулированы в совместных обсуждениях автора с В.Е.Расковым.

Методика исследования

Прежде чем представлять результаты исследования, опишем методику сбора и анализа данных.

Инструментарий исследования. В качестве инструмента сбора информации мы использовали анонимное анкетирование сотрудников разных компаний. Для обеспечения анонимности мы использовали анкетирование через Интернет-страницу. Для этого мы разработали ряд вопросов, посвященных предпочтениям индивидов относительно участия в процессах создания нового знания и обмена знаниями. Вопросы анкеты, использованные для проверки сформулированной нами гипотезы, представлены в Приложении 1.

При построении нашей анкеты характеристики, представляющие инновационный и репликативный профили, были перемешаны в анкете в случайном порядке, чтобы собрать более объективные ответы респондентов. В таблице 2 представлена группировка вопросов анкеты в соответствии с нашей гипотезой.

Таблица 2

Характеристики индивидуальных профилей

Код	Содержание вопроса	Инв*	
	Вопросы, измеряющие инновационную направленность индивида (инновационный профиль)		
c1_2	Мне доставляет удовольствие решать абсолютно новые, нетипичные задачи	+	
c1_4	Мне нравится работать в постоянно меняющейся среде, когда невозможно предсказать, как изменится ситуация и какая задача станет актуальна	+	
c1_5	Мне нравится постоянно пересматривать устоявшиеся принципы и методы работы	+	
	<i>Как Вы обычно решаете новые задачи?</i>		
c3_4_1	Самостоятельно анализирую задачу и нахожу её решение		
c3_4_2	Сначала самостоятельно анализирую задачу, затем проверяю свои идеи в беседах с коллегами и экспертами, затем формулирую решение		
	<i>Если Вы испытываете необходимость в развитии Ваших профессиональных знаний, какие действия Вы обычно предпринимаете?</i>		
c3_6_1	Записываюсь на программы дополнительного обучения		
c3_6_2	Обращаюсь к информационной базе компании		
c3_6_3	Самостоятельно нахожу и изучаю книги, пособия, Интернет-сайты		

Код	Содержание вопроса	Инв *	
	Вопросы, измеряющие репликационную направленность индивида (репликационный профиль)		
c1_7	Я с удовольствием перенимаю опыт коллег и нахожу ему эффективное применение в своей работе	*	
	<i>О разработанных или освоенных лично мной новых способах решения профессиональных задач, результатах своей работы я с удовольствием сообщаю</i>		
c1_6_1	коллегам из моего отдела	*	
c1_6_2	специалистам из других подразделений компании	*	
c1_6_3	специалистам из других компаний	*	
	<i>Как Вы обычно решаете новые задачи?</i>		
c3_4_3	Ищу специалистов, которые сталкивались с подобными задачами, и перенимаю их опыт		
c3_4_4	Подобные задачи обсуждаются в ходе командной работы, решения принимаются коллективно		
	<i>Если Вы испытываете необходимость в развитии Ваших профессиональных знаний, какие действия Вы обычно предпринимаете?</i>		
c3_6_4	Обращаюсь за советом к коллегам из моего отдела		
c3_6_5	Обращаюсь к экспертам в интересующей меня области вне зависимости от того, в каком подразделении нашей компании они работают		
c3_6_6	Обращаюсь к экспертам из других организаций, открытому экспертному сообществу		
c3_6_7	Обращаюсь за советом к непосредственному руководителю		
	Вопросы, которые меряют оба профиля в рамках одного вопроса	Про-фили	
		И	Р
c1_1_1	Я люблю работать с тем, что есть, и не тратить время на фантазии / Мне нравится работать с воображаемыми ситуациями		*
c1_1_3	Я стараюсь держать ситуацию под контролем, это позволяет мне действовать более эффективно / Я не трачу сил на контролирование ситуации, в неопределенности всегда есть шанс		*
c1_1_4	Самые ценные идеи в отношении моей работы пришли ко мне из совершенно других областей, не связанных с моей специальностью / Самые ценные идеи в отношении моей работы я почерпнул от экспертов и коллег в моей области или в специализированной литературе		*
c1_3	Я более эффективно работаю в одиночку, даже если меня окружают специалисты, с которыми у меня хорошие отношения	*	

Условные обозначения (коды) переменных соответствуют номерам вопросов в анкете и будут дальше использоваться при представлении результатов анализа в целях лаконичности изложения. Знаком «*» в таблице отмечена необходимость инвертации шкалы измерения. Т.е. это означает, что например, максимальное значение переменной «с1_2» соответствует минимальному значению инновационного профиля. Эти сведения важны для понимания результатов факторного анализа, приведенного далее, т.к. позволяют корректно трактовать знаки факторов.

Выборка респондентов. Остановимся теперь подробнее на характеристиках выборки респондентов. В нашем исследовании приняли участие сотрудники пяти компаний, представляющие различные интеллектуально-емкие отрасли: две компании, занимающиеся управленческим консалтингом, две компании, работающие в сфере инжиниринга, и одна компания, занятая в сфере разработки программного обеспечения.

Всего в рамках исследования было собрано 120 анкет. Дадим краткую социо-демографическую характеристику нашей выборки (более подробные материалы представлены в Приложении 2). В анкетировании приняло участие 42,5% женщин и 57,5% мужчин. В сумме 69% респондентов относится к возрастной группе от 20 до 34 лет.

Большинство респондентов имеют как минимум одно высшее образование (84%%). 34% респондентов работают в своей профессиональной сфере от 4 до 10 лет, а доля работающих в профессии от 1 до 3 лет составляет 29%.

Относительно уровня среднемесячного дохода, приходящегося на 1 члена их семьи, выделить одну превалирующую группу среди респондентов сложно: 25% респондентов указали, что он составляет 10-15 тыс. рублей, 23% - 20-30 тыс. рублей. При этом 30% респондентов указали, что они являются основным кормильцем в своей семье, а в целом одним из значимых кормильцев (равноправным, основным или единственным) являются 62% респондентов.

Методы анализа данных. Для проверки нашей гипотезы были использованы факторный, кластерный и корреляционных анализ данных, а также анализ таблиц сопряженности.

Анализ результатов

Анализ инструментария исследования. Сначала мы провели факторный анализ собранных данных, чтобы выявить, как группируются ли предложенные нами вопросы в факторы именно таким образом, как мы предполагали в таблице 2 – т.е. чтобы увидеть, какие па-

раметры в итоге измеряет разработанная нами анкета. Результаты факторного анализа представлены в табл.3:

Таблица 3

Результаты факторного анализа³

<i>Код переменной</i>	<i>Компонента</i>		
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
c1_2			,470
c1_4			,552
c1_5			,654
c3_4_1	-,410		-,422
c3_4_2		-,597	
c3_6_2	,560		
c3_6_3			-,379
c1_6_1	-,454	,430	
c1_6_2		,593	
c1_6_3		,604	
c1_7	-,499		
c3_4_3		-,411	
c3_4_4	,524	-,382	
c3_6_4	,743		
c3_6_5		-,499	
c3_6_6		-,702	
c3_6_7	,640		
c1_1_1			-,559
c1_1_3		,306	-,536
c1_1_4			,381
c1_3	,526		

Как видно из табл.3, сформулированные нами характеристики группируются не в две, а в три устойчивых компоненты. Кроме того, мы видим, что переменная «3_6_1» («ориентация на получение дополнительных знаний через программы обучения») не вошла ни в

³ Метод выделения: анализ методом главных компонент. Метод вращения: Варимакс с нормализацией Кайзера. Вращение сошлось за 5 итераций.

один из факторов, т.е. для будущих исследований она может быть исключена из анкеты.

Посмотрим подробнее на получившиеся группировки факторов (табл.4 - 6). Для того, чтобы корректно трактовать знаки факторов, представленные в матрице повернутых компонент, необходимо также учитывать необходимость инвертации шкалы по ряду вопросов. В том случае, если шкалу необходимо инвертировать, а переменная входит в фактор с отрицательным знаком, эти два «минуса» компенсируют друг друга, и таким образом характеристика фактора остается в неизменной формулировке. Для того, чтобы четче дать характеристику выделенным факторам и не внести путаницу со знаками и инвертацией шкалы, в данной таблице мы представили итоговые (т.е. скорректированные на знак при необходимости) формулировки характеристик факторов.

Таблица 4

Характеристики выделенных факторов: фактор 1

Код	Инв	Знак	Итоговая формулировка характеристики фактора
c1_3	*	+	Я более эффективно работаю в одиночку, даже если меня окружают специалисты, с которыми у меня хорошие отношения - <i>не согласен</i>
			<i>О разработанных или освоенных лично мной новых способах решения профессиональных задач, результатах своей работы я с удовольствием сообщаю</i>
c1_6_1	*	-	коллегам из моего отдела
c1_7	*	-	Я с удовольствием перенимаю опыт коллег и нахожу ему эффективное применение в своей работе
			<i>Как Вы обычно решаете новые задачи?</i>
c3_4_1		-	Я <i>очень редко</i> самостоятельно анализирую задачу и нахожу её решение
c3_4_4		+	<i>Очень часто</i> подобные задачи обсуждаются в ходе командной работы, решения принимаются коллективно
			<i>Если Вы испытываете необходимость в развитии Ваших профессиональных знаний, какие действия Вы обычно предпринимаете?</i>
c3_6_2		+	Обращаюсь к информационной базе компании
c3_6_4		+	Обращаюсь за советом к коллегам из моего отдела
c3_6_7		+	Обращаюсь за советом к непосредственному руководителю

Характеристики выделенных факторов: фактор 2

Код	Инв	Знак	Итоговая формулировка характеристики фактора
c1_1_3		-	Я не трачу сил на контролирование ситуации, в неопределенности всегда есть шанс
			<i>О разработанных или освоенных лично мной новых способах решения профессиональных задач, результатах своей работы я с удовольствием сообщаю</i>
c1_6_1	*	+	коллегам из моего отдела - не согласен
c1_6_2	*	+	специалистам из других подразделений компании - не согласен
c1_6_3	*	+	специалистам из других компаний - не согласен
			<i>Как Вы обычно решаете новые задачи?</i>
c3_4_2		-	Я очень редко сначала самостоятельно анализирую задачу, затем проверяю свои идеи в беседах с коллегами и экспертами, затем формулирую решение
c3_4_3		-	Я очень редко ищу специалистов, которые сталкивались с подобными задачами, и перенимаю их опыт
c3_4_4		-	Очень редко подобные задачи обсуждаются в ходе командной работы, решения принимаются коллективно
			<i>Если Вы испытываете необходимость в развитии Ваших профессиональных знаний, какие действия Вы обычно предпринимаете?</i>
c3_6_5		-	Я очень редко обращаюсь к экспертам в интересующей меня области вне зависимости от того, в каком подразделении нашей компании они работают
c3_6_6		-	Я очень редко обращаюсь к экспертам из других организаций, открытому экспертному сообществу

Анализируя содержание выделенных факторов, мы можем обозначить их следующим образом:

- Фактор 1 – ориентация на групповое взаимодействие в процессах, связанных со знаниями,
- Фактор 2 – ориентация на самостоятельную работу в процессах, связанных со знаниями (с отрицательным знаком),
- Фактор 3 – ориентация на творческую, креативную деятельность.

Характеристики выделенных факторов: фактор 3

Код	Инв	Знак	Итоговая формулировка характеристики фактора
c1_1_1		-	Я люблю работать с тем, что есть, и не тратить время на фантазии
c1_1_3		-	Я стараюсь держать ситуацию под контролем, это позволяет мне действовать более эффективно
c1_1_4		+	Самые ценные идеи в отношении моей работы я почерпнул от экспертов и коллег в моей области или в специализированной литературе
c1_2	*	+	Мне доставляет удовольствие решать абсолютно новые, нетипичные задачи - не согласен
c1_4	*	+	Мне нравится работать в постоянно меняющейся среде, когда невозможно предсказать, как изменится ситуация и какая задача станет актуальна - не согласен
c1_5	*	+	Мне нравится постоянно пересматривать устоявшиеся принципы и методы работы - не согласен
			<i>Как Вы обычно решаете новые задачи?</i>
c3_4_1		-	Я очень редко самостоятельно анализирую задачу и нахожу её решение
			<i>Если Вы испытываете необходимость в развитии Ваших профессиональных знаний, какие действия Вы обычно предпринимаете?</i>
c3_6_3		-	Я очень редко самостоятельно нахожу и изучаю книги, пособия, Интернет-сайты

Таким образом, факторный анализ показал, что разработанный нами инструментарий сбора информации позволяет измерить характеристики индивида по трем непересекающимся «осям» - ориентация на групповое взаимодействие, ориентация на самостоятельную работу и ориентация на творческую деятельность.

Далее для изучения особенностей данных «осей», мы решили проанализировать, зависит ли каким-либо образом их выраженность от социо-демографических характеристик индивидов. Результаты соответствующего корреляционного анализа (по количественным социо-демографическим переменным) представлены в табл. 7.

Таблица 7

**Взаимосвязь между выраженностью факторов
и социо-демографическими характеристиками**

			Фактор1	Фактор2	Фактор3
по Спирмена	Фактор1	Коэфф. Корр.	1,000	-,003	-,036
		Знч. (2-стор.)	.	,983	,763
		N	74	74	74
	Фактор2	Коэфф. Корр.	-,003	1,000	-,056
		Знч. (2-стор.)	983		636
		N	74	74	74
	Фактор3	Коэфф. Корр.	-,036	-,056	1,000
		Знч. (2-стор.)	763	636	
		N	74	74	74
	с7_2	Коэфф. Корр.	-,063	,095	,032
		Знч. (2-стор.)	605	434	795
		N	70	70	70
	с7_3	Коэфф. Корр.	-,063	-,217	-,132
		Знч. (2-стор.)	606	071	275
		N	70	70	70
	с7_4	Коэфф. Корр.	-,177	,085	-,048
		Знч. (2-стор.)	143	486	691
		N	70	70	70
	с7_5	Коэфф. Корр.	-,066	-,022	-,071
		Знч. (2-стор.)	588	860	565
		N	69	69	69
	с7_7	Коэфф. Корр.	-,064	,068	,153
		Знч. (2-стор.)	601	576	207
		N	70	70	70
	с7_8	Коэфф. Корр.	-,058	-,135	-,349(**)
		Знч. (2-стор.)	636	267	,003
		N	69	69	69
	с7_10	Коэфф. Корр.	-,103	-,140	-,084
		Знч. (2-стор.)	,399	,252	,494
		N			
			69	69	69

Из табл. 7 видно, что выделенные факторы практически не зависят от социо-демографических характеристик, за исключением одной - переменной «7_8» («уровень дохода на члена семьи»), которая

демонстрирует сильную статистически значимую отрицательную взаимосвязи с фактором 3. Это означает, что чем выше доход, тем менее проявляется этот профиль, или, с учетом знаков, чем выше доход, тем выше ориентация индивида на творческие задачи. На наш взгляд, этот вывод интересен в свете рассуждений о том, что мотивы творчества значимы для индивидов вне зависимости от их финансового благосостояния.

Более подробно взаимосвязь между фактором дохода и выраженностью профиля 3 представлена на следующем рисунке (рис.1):

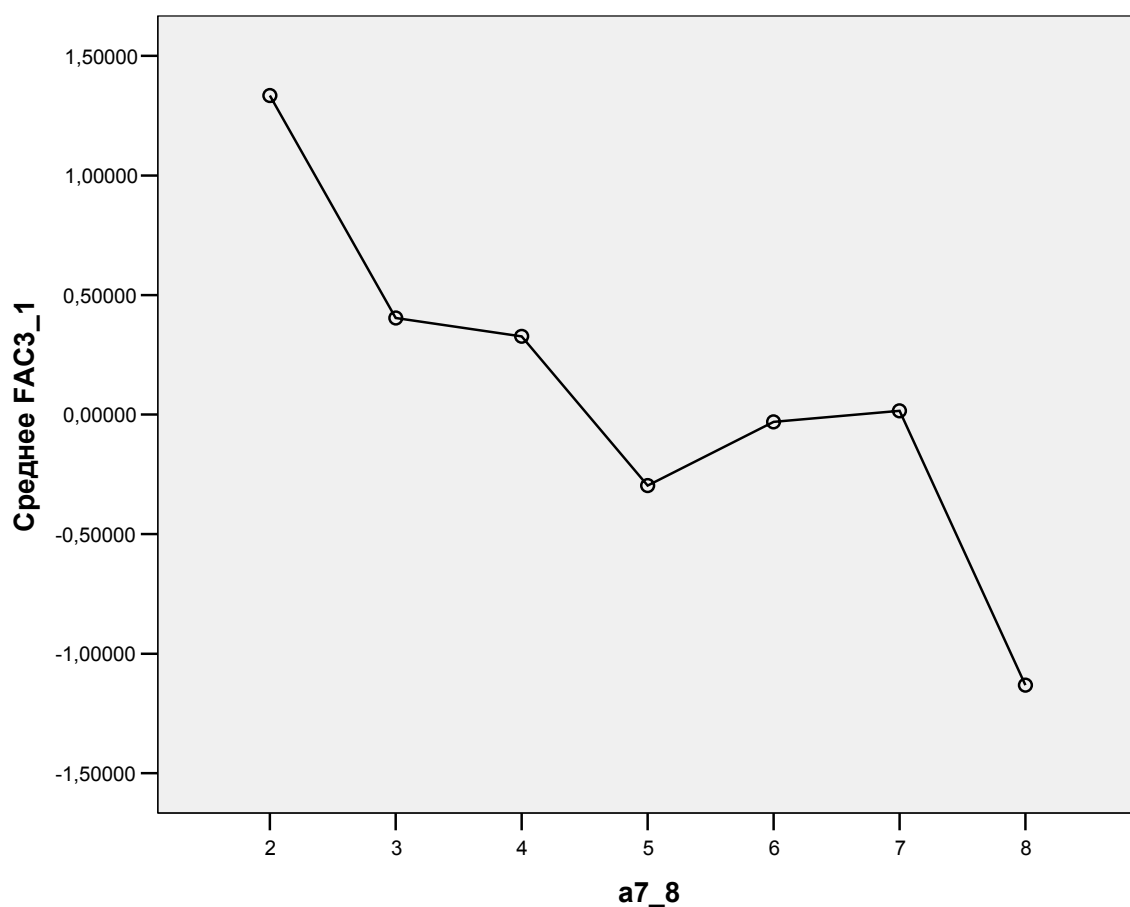


Рис. 1. Взаимосвязь между фактором дохода и ориентацией на творческие задачи

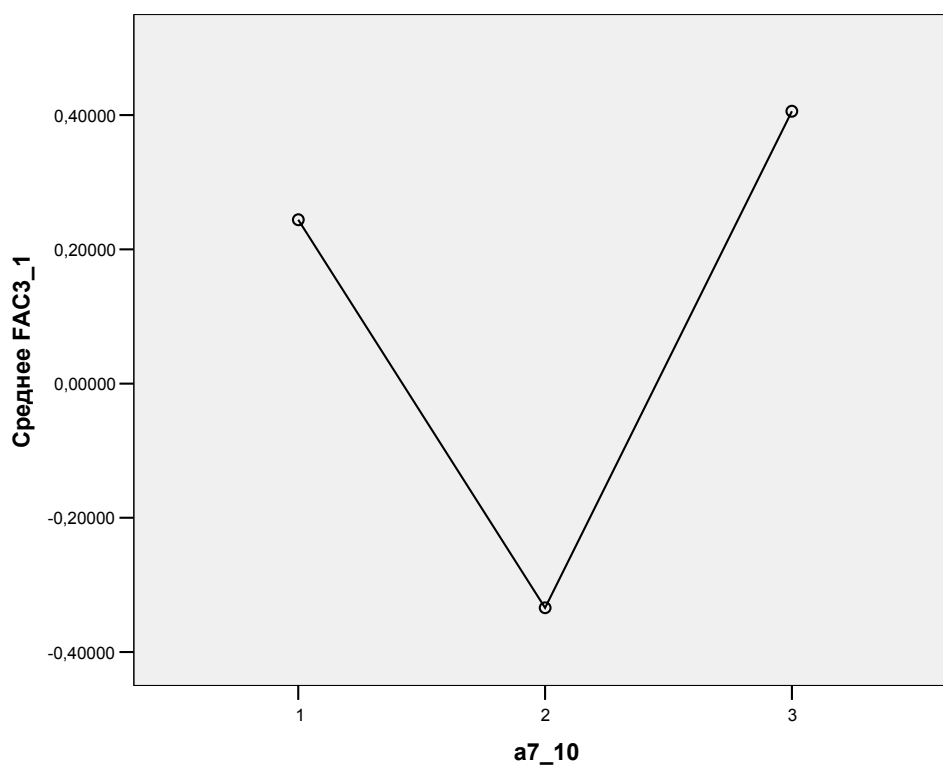
Однако ранговые корреляции позволяют выявить только линейные взаимосвязи, и поэтому мы провели для дополнительной проверки и дисперсионный анализ, результаты которого подтвердили выявленную выше взаимосвязь, а также позволили выявить еще одну – связанную с количеством организаций, в которых специалист проработал за всю свою карьеру (переменная «7_10»). Результаты этого анализа представлены в таблице 8:

Таблица 8

**Взаимосвязь между факторами и количеством организаций,
в которых работал респондент⁴**

		Сумма квадратов	ст.св.	Средний квадрат	F	Знч.
Фактор1	Между группами	,892	2	,446	,460	,633
	Внутри групп	63,987	66	,970		
	Итого	64,879	68			
Фактор2	Между группами	1,642	2	,821	,877	,421
	Внутри групп	61,770	66	,936		
	Итого	63,412	68			
Фактор3	Между группами	6,361	2	3,180	3,318	,042
	Внутри групп	63,259	66	,958		
	Итого	69,620	68			

Как мы видим, опять зависимость проявляется только по фактору 3. Более подробно взаимосвязь между этой переменной и фактором 3 представлена на следующем рисунке (рис.2):



**Рис. 2. Взаимосвязь между количеством организаций,
в которых работал респондент, и фактором 3**

⁴ Результаты получены с помощью ANOVA

Данный рисунок показывает, что значение фактора 3 минимально в том случае, когда респонденты работали в 3-5 компаниях за всю свою профессиональную карьеру, или, с учетом знаков, ориентация индивида на творческие задачи максимальна именно в этой ситуации.

Проверка гипотезы. Для проверки гипотезы о наличии двух полярных групп индивидов – ориентированных на создание знаний и на обмен знаниями, нами был проведен кластерный анализ выборки по трем переменным - трем выделенным факторам⁵.

Результаты кластерного анализа представлены в таблицах 9 – 11. Пятикластерное решение позволило выделить 2 больших по размеру кластера респондентов – в табл.9 это кластеры №1 и №4:

Таблица 9

Выделенные кластеры

<i>Выделенные кластеры, №</i>	<i>Количество респондентов</i>	<i>% общей выборки</i>	<i>% валидной выборки</i>
1	43	35,8	58,1
2	1	,8	1,4
3	4	3,3	5,4
4	25	20,8	33,8
5	1	,8	1,4
Итого	74	61,7	100,0

Таким образом, мы смогли выделить две достаточно большие отличающиеся друг от друга группы респондентов. Далее мы сравнили именно эти два кластера по значениям трех выделенных нами ранее факторов⁶:

Таблица 10

Значения факторов для каждого из выделенных кластеров

<i>Факторы</i>	<i>Кластеры</i>	<i>Размер кластера</i>	<i>Среднее</i>	<i>Стд. отклонение</i>	<i>Стд. ошибка среднего</i>
<i>Фактор1</i>	№1	43	,1643264	,75853577	,11567562
	№4	25	,1437550	,77129365	,15425873
<i>Фактор2</i>	№1	43	,0626702	,96387661	,14698981
	№4	25	-,2124494	,70741862	,14148372
<i>Фактор3</i>	№1	43	,6733220	,57427753	,08757650
	№4	25	-1,0850069	,56371864	,11274373

⁵ В этом анализе были использованы данные 74 респондентов. Остальные 46 респондентов не участвовали в анализе, так как у них были пропуски в данных, и, следовательно, для них не могли быть вычислены значения факторов. Для анализа использовался метод средней связи (иерархический кластерный анализ). В качестве меры различия применен квадрат евклидова расстояния.

⁶ Сравнение проводилось по критерию t-Стьюдента

Значения факторов для каждого из выделенных кластеров

<i>Факторы</i>		<i>t-критерий равенства средних</i>		
		<i>t</i>	<i>ст.св.</i>	<i>Знч. (2-сторон)</i>
<i>Фактор1</i>	Предполагается равенство дисперсий	,107	66	,915
	Равенство дисперсий не предполагается	,107	49,615	,915
<i>Фактор2</i>	Предполагается равенство дисперсий	1,244	66	,218
	Равенство дисперсий не предполагается	1,349	62,297	,182
<i>Фактор3</i>	Предполагается равенство дисперсий	12,255	66	,000
	Равенство дисперсий не предполагается	12,317	51,074	,000

Как видно из приведенных таблиц, кластер №4 статистически достоверно отличается от кластера №1 – однако только по одному фактору, фактору 3. Среднее значение для кластера №4 по этому фактору статистически значимо ниже, чем для кластера №1. Содержательно это означает, что кластер № 4 объединяет респондентов, более ориентированных на инновации, а кластер №1 – респондентов, более ориентированных на репликацию, т.е. обмен знаниями. Таким образом, нашу гипотезу о том, что среди индивидов можно выделить непересекающиеся друг с другом группы - специалистов, более ориентированных на создание нового знания, и специалистов, более ориентированных на обмен знаниями, можно считать подтвержденной.

Поскольку мы проверяли данную гипотезу в рамках более масштабного исследования особенностей управления знаниями в российских компаниях, помимо рассмотренных данных, нами была собрана и другая информация, в т.ч. в нашу анкету входил и ряд вопросов, посвященных мотивам индивида, связанным с трудовой деятельностью. Эти вопросы о мотивационных предпочтениях были сформулированы на основе 5-факторной модели потребностей А.Маслоу. Более подробные результаты этого направления исследования будут представлены в другом материале, однако здесь бы хотелось остановиться на интересных результатах, полученных относительно выделенных нами двух кластеров респондентов.

В рамках факторного анализа нами были выделено 5 факторов, соответствующих следующим мотивам:

- Мотив 1 – причастности к группе;

- Мотив 2 – стабильности;
- Мотив 3 – самореализации;
- Мотив 4 – социального признания;
- Мотив 5 – материального благополучия.

Нам было интересно проверить, выполняются ли наши предположения о значимости разных групп мотивов для индивидов с ориентацией на разные процессы, связанные со знаниями. На основе анализа литературы мы предположили (см. табл.1 в начале данной статьи), что для работников, ориентированных на создание знаний, будет более значимым мотив самореализации, в то время как для специалистов, ориентированных на обмен знаниями, будет более значимым мотив принадлежности к группе. Результаты анализа данных по этому вопросу приведены в таблицах 12 и 13.

Таблица 12

**Сравнение значимости различных мотивов
для выделенных кластеров респондентов**

Факторы		<i>t-критерий равенства средних</i>		
		<i>t</i>	<i>ст.св.</i>	<i>Знч. (2-сторон)</i>
Мотив 1	Предполагается равенство дисперсий	2,345	65	,022
	Равенство дисперсий не предполагается	2,433	53,104	,018
Мотив 2	Предполагается равенство дисперсий	1,591	65	,116
	Равенство дисперсий не предполагается	1,665	54,288	,102
Мотив 3	Предполагается равенство дисперсий	-2,133	65	,037
	Равенство дисперсий не предполагается	-2,503	64,949	,015
Мотив 4	Предполагается равенство дисперсий	,406	65	,686
	Равенство дисперсий не предполагается	,407	47,849	,686
Мотив 5	Предполагается равенство дисперсий	,490	65	,626
	Равенство дисперсий не предполагается	,464	40,814	,645

Таблица 13

Выраженность мотивов для выделенных кластеров респондентов

<i>Факторы</i>	<i>Кластеры</i>	<i>Размер кластера</i>	<i>Среднее</i>	<i>Стд. отклонение</i>	<i>Стд. ошибка среднего</i>
<i>Мотив 1</i>	№1	43	,3347992	,93898099	,14319326
	№4	24	-,2029679	,82463946	,16832883
<i>Мотив 2</i>	№1	43	,1228843	,94168361	,14360540
	№4	24	-,2400590	,80382872	,16408085
<i>Мотив 3</i>	№1	43	-,1312698	1,17351283	,17895903
	№4	24	,4203101	,62980875	,12855917
<i>Мотив 4</i>	№1	43	-,0229947	,93675603	,14285396
	№4	24	-,1198806	,93336430	,19052219
<i>Мотив 5</i>	№1	43	,1313779	,93186593	,14210822
	№4	24	,0062180	1,12175078	,22897642

Из приведенных таблиц видно, что выделенные нами кластеры респондентов статистически достоверно различаются по значимости для них двух мотивов – № 1 и № 3. При этом кластер № 4 (респондентов, ориентированных на создание нового знания) имеет более высокую значимость мотива самореализации (№3), а для кластера №1 (респондентов, ориентированных на обмен знаниями и репликацию) - более высока значимость мотива причастности к группе (№1). Эти результаты подтверждают наши предположения об особенностях индивидов, относящихся к выявленным нами кластерам.

Влияние различных характеристик индивида на его предпочтения относительно процессов, связанных со знаниями. На наш взгляд, далее было интересно понять, зависит ли принадлежность индивида к тому или иному кластеру от его социо-демографических характеристик⁷.

Такие характеристики, как пол, возраст, уровень образования, опыт работы по результатам анализа наших данных оказались не связаны с предпочтениями индивида к тому или иному процессу, связанному со знаниями.

При этом нами были обнаружены статистически достоверные различия между рассматриваемыми группами респондентов по переменной «среднемесячный доход на члена семьи» (переменная «7_8»): для кластера №4 (респондентов, ориентированных на создание нового знания) доход на члена семьи оказался статистически значимо выше, чем для кластера №1 (респондентов, ориентированных на обмен зна-

⁷ Для анализа применялся критерий Хи-квадрат (для номинативных характеристик) или ранговый критерий Манна-Уитни (для количественных характеристик).

ниями и репликацию) ($p = 0,012$ по критерию Манна-Уитни). На наш взгляд, данный результат представляет особенный интерес в свете распространенного мнения о том, что творческая ориентация индивида не зависит от его финансового благополучия.

И по еще одной переменной мы обнаружили некоторые различия - «количество компаний, в которых проработал респондент» (переменная «7_10»). Они не достигают статистической значимости, но можно говорить о статистической тенденции ($p = 0,060$): большая часть респондентов кластера №1 (ориентированных на обмен знаниями и репликацию) работала менее чем в 3-х компаниях, а большая часть респондентов кластера № 4 работала в 3-5 компаниях (респондентов, ориентированных на создание нового знания). Возможно, это связано с тем, что индивиды, ориентированные на создание нового знания, склонны более часто менять работу в поисках новых задач и нового опыта. При этом интересно, что тем не менее кластер №4 соотносится не с максимальным по нашей шкале количеством компаний, в которых работал респондент. Возможное объяснение этому состоит в том, что более частая смена работы (более 5 компаний, учитывая, что 69% респондентов находятся в возрасте до 35 лет) является достаточно редким явлением, скорее говорящим не о стремлении к поиску нового, а о неумении или нежелании «приживаться» в какой-либо организации.

Заключение

Поскольку знания сегодня признаны одним из ключевых источников создания и поддержания долгосрочных конкурентных преимуществ организации в постиндустриальной экономике, проблемы управления различными организационными процессами, связанными со знаниями, привлекают все большее внимание как ученых, так и практиков менеджмента. Особую роль в этом обсуждении занимают процессы создания новых знаний и обмена существующими знаниями. При этом цель многочисленных исследований по этой проблематике состоит в том, чтобы сформулировать для руководителей рекомендации о том, как повысить эффективность этих процессов – в т.ч. какие условия необходимо создать для этого в организации, каких людей подбирать, и т.д.

В литературе процессы создания и обмена знаниями традиционно рассматриваются либо как независимые, либо как положительно взаимосвязанные. Однако, анализируя условия для успешного протекания этих процессов, мы предположили, что в ряде случаев эти условия (а, соответственно, и эти процессы) могут

противоречить друг другу, поскольку предполагают кардинально противоположные организационные меры. Мы предположили, что данное противоречие сохраняется и на индивидуальном уровне анализа организационных процессов, связанных со знаниями: т.е. индивиды могут быть более склонны либо к созданию нового знания, либо обмену уже существующими знаниями и использованию их, и один человек одновременно не может быть эффективен и в том, и в другом.

Анализ собранных нами данных позволил подтвердить данную гипотезу. Кроме того, наш анализ показал, что принадлежность (склонность) индивида к той или иной группе практически не зависит от социо-демографических характеристик, таких, как пол, возраст, уровень образования, опыт работы, и т.д. При этом статистически значимая взаимосвязь была нами выявлена между принадлежностью к тому или иному кластеру и среднемесячным доходом на одного члена семьи респондента, а также количеством компаний, в которых респондент работал в течение своей профессиональной карьеры (на уровне статистической тенденции).

На наш взгляд, полученные результаты важны как для теории, так и для практики управления знаниями в организации. На концептуальном уровне они иллюстрируют наличие определенного противоречия между процессами создания и обмена знаниями. Данный теоретический аспект еще мало изучен и требует дальнейшего обсуждения.

С практической же точки зрения наличие двух непересекающихся групп сотрудников с ориентацией на разные процессы, связанные со знаниями, означает, что менеджерам не нужно ожидать и требовать от всех своих сотрудников высокой результативности в обоих процессах, и при принятии кадровых решений необходимо обеспечивать, чтобы в организации были представлены специалисты обеих групп.

Приложение 1. Вопросы анкеты исследования

Вопросы анкеты, посвященные индивидуальной направленности на процессы создания и обмена знаниями

БЛОК 1

Ответьте, пожалуйста, на несколько вопросов о Ваших личных предпочтениях и о Вашем отношении к некоторым аспектам Вашей профессиональной деятельности

1. Какое из двух противоположных утверждений характеризует Вас наилучшим образом? Поставьте любой символ в клеточку, отражающую степень Вашей близости к той или иной позиции. *(Если обе позиции близки Вам в одинаковой степени, отметьте D; если обе позиции одинаково не близки Вам, не отмечайте ничего)*

1. Я люблю работать с тем, что есть, и не тратить время на фантазии	A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	G <input type="checkbox"/>	1. Мне нравится работать с воображаемыми ситуациями
2. Чем дольше я живу, тем менее очевидным мне кажется то, что я знал вчера	A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	G <input type="checkbox"/>	2. Чем дольше я живу, тем больше подтверждений нахожу тому, что я знал вчера
3. Я стараюсь держать ситуацию под контролем, это позволяет мне действовать более эффективно	A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	G <input type="checkbox"/>	3. Я не трачу сил на контролирование ситуации, в неопределенности всегда есть шанс
4. Самые ценные идеи в отношении моей работы пришли ко мне из совершенно других областей, не связанных с моей специальностью	A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	G <input type="checkbox"/>	4. Самые ценные идеи в отношении моей работы я почерпнул от экспертов и коллег в моей области или в специализированной литературе

2. Мне доставляет удовольствие решать абсолютно новые, нетипичные задачи

полностью согласен ☐ скорее согласен ☐ затрудняюсь оценить ☐ скорее не согласен ☐ совершенно не согласен ☐

3. Я более эффективно работаю в одиночку, даже если меня окружают специалисты, с которыми у меня хорошие отношения

полностью согласен ☐ скорее согласен ☐ затрудняюсь оценить ☐ скорее не согласен ☐ совершенно не согласен ☐

4. Мне нравится работать в постоянно меняющейся среде, когда невозможно предсказать, как изменится ситуация и какая задача станет актуальна

полностью согласен ☐ скорее согласен ☐ затрудняюсь оценить ☐ скорее не согласен ☐ совершенно не согласен ☐

5. Мне нравится постоянно пересматривать устоявшиеся принципы и методы работы

полностью согласен ☐ скорее согласен ☐ затрудняюсь оценить ☐ скорее не согласен ☐ совершенно не согласен ☐

6. О разработанных или освоенных лично мной новых способах решения профессиональных задач, результатах своей работы я с удовольствием сообщаю

	полностью согласен	скорее согласен	скорее не согласен	совершенно не согласен
<i>коллегам из моего отдела</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>специалистам из других подразделений компании</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>специалистам из других компаний</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Я с удовольствием перенимаю опыт коллег и нахожу ему эффективное применение в своей работе

полностью согласен ☐ скорее согласен ☐ затрудняюсь оценить ☐ скорее не согласен ☐ совершенно не согласен ☐

БЛОК 3

Ответьте, пожалуйста, на несколько вопросов о характере Вашей настоящей работы. В предложенных далее вопросах, выберите ответ, который наиболее точно характеризует реальную ситуацию на Вашем текущем рабочем месте.

4. Как Вы обычно решаете новые для Вас задачи?

	<i>очень редко</i>	<i>редко</i>	<i>иногда</i>	<i>часто</i>	<i>очень часто</i>
Самостоятельно анализирую задачу и нахожу её решение	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Сначала самостоятельно анализирую задачу, затем проверяю свои идеи в беседах с коллегами и экспертами, затем формулирую решение	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ищу специалистов, которые сталкивались с подобными задачами, и перенимаю их опыт	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Подобные задачи обсуждаются в ходе командной работы, решения принимаются коллективно	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Другое (что именно) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Если Вы испытываете необходимость в развитии Ваших профессиональных знаний, какие действия Вы обычно предпринимаете?

	<i>никогда</i>	<i>очень редко</i>	<i>редко</i>	<i>иногда</i>	<i>часто</i>	<i>очень часто</i>
Записываюсь на программы дополнительного обучения	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Обращаюсь к информационной базе компании	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Самостоятельно нахожу и изучаю книги, пособия, Интернет-сайты	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Обращаюсь за советом к коллегам из моего отдела	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Обращаюсь к экспертам в интересующей меня области вне зависимости от того, в каком подразделении нашей компании они работают	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Обращаюсь к экспертам из других организаций, открытому экспертному сообществу	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Обращаюсь за советом к непосредственному руководителю	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

БЛОК 7

А теперь ответьте, пожалуйста, на несколько вопросов о себе (информация необходима для статистического анализа).

1. Ваш пол ☐ мужской ☐ женский

2. Ваш возраст
Менее 20 лет 20-24 25-29 30-34 35-39 40-49 50-59 Более 60 лет
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

3. Уровень Вашего академического образования

Неполное
среднее ☐

Среднее ☐

Неполное
высшее ☐

Высшее ☐

Два высших ☐

Ученая сте-
пень ☐

4. Как давно Вы работаете в данной компании?

Менее 1 года
☐

1-3 года
☐

4-10 лет
☐

11-20 лет
☐

Более 20 лет
☐

5. Как давно Вы работаете в данной профессии?

Менее 1 года
☐

1-3 года
☐

4-10 лет
☐

11-20 лет
☐

Более 20 лет
☐

6. Ваша должность в этой компании

Менеджер высшего
звена ☐

Менеджер среднего
звена ☐

Специалист
☐

Другое ☐

7. Являетесь ли Вы собственником (или одним из собственников) этой компа-
нии?

Да ☐

Нет ☐

8. Оцените уровень среднемесячного дохода, приходящегося на 1 члена Вашей
семьи (суммарный доход всех членов семьи разделить на количество членов се-
мьи)

Менее 3
тыс.
руб.
☐

3 – 7
тыс.руб.
☐

7 – 10
тыс.руб.
☐

10 – 15
тыс.руб.
☐

15 – 20
тыс.руб.
☐

20 – 30
тыс.руб.
☐

30 – 45
тыс.руб.
☐

Более
45
тыс.руб.
☐

9. Есть ли у Вас необходимость тратить часть Вашего ежемесячного дохода на
содержание других членов Вашей семьи (детей, родителей, неработающих суп-
ругов, и т.д.)?

Нет, я живу
самостоя-
тельно

☐

Да, я являюсь
одним из не-
основных
кормильцев в
моей семье

☐

Да, я являюсь
одним из «рав-
ноправных»
кормильцев в
моей семье

☐

Да, я являюсь
основным
кормильцем в
моей семье

☐

Да, я являюсь
единствен-
ным кор-
мильцем в
моей семье

☐

10. Во скольких компаниях Вам довелось работать за весь период Вашей про-
фессиональной деятельности? (Впишите нужную цифру, вспомнив все предпри-
ятия, где Вы работали дольше 1 месяца (или реализовывали конкретные проек-
ты), не считая при этом компанию, где Вы работаете сейчас, а также практики и
стажировки в период обучения)

Менее 3х компаний
☐

3-5 компаний
☐

5-10 компа-
ний
☐

Более 10 компаний
_____ ☐

Приложение 2. Характеристики выборки

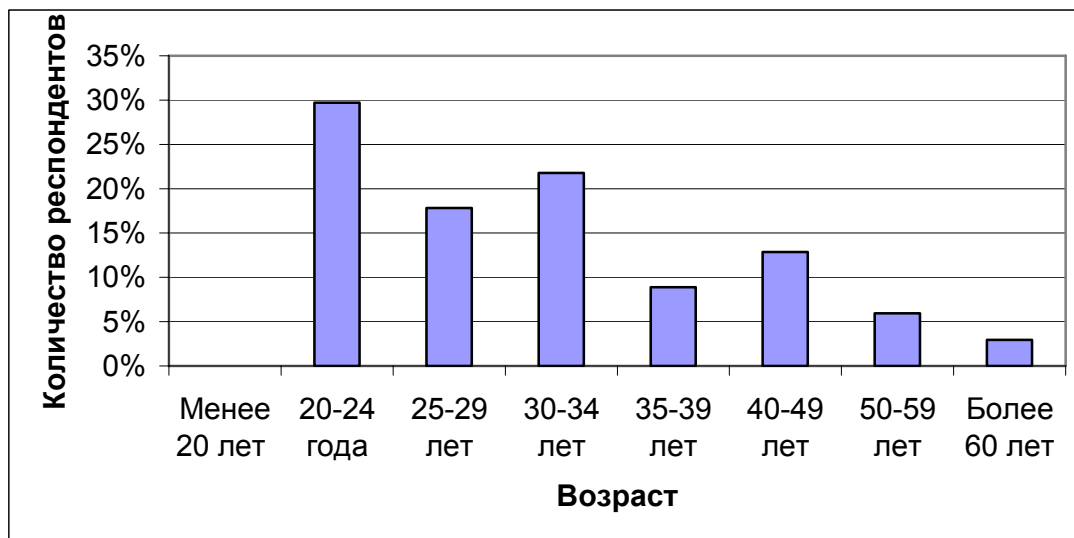
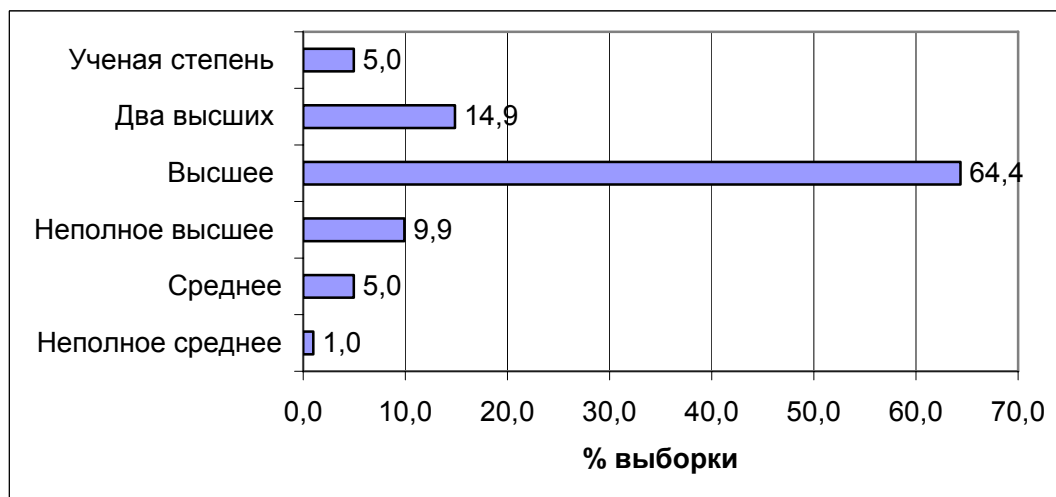
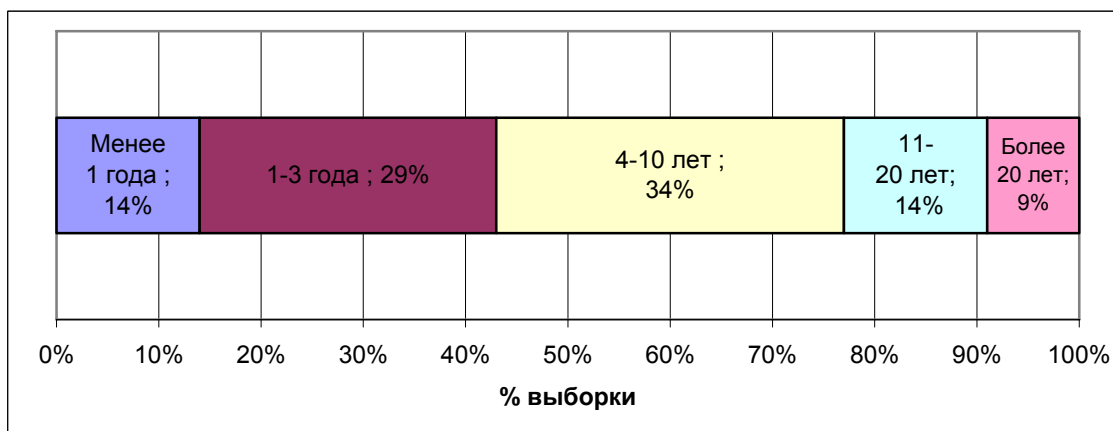


Рис. 1. Распределение респондентов по возрасту



Ошибка! Закладка не определена.

Рис. 2. Распределение респондентов по уровню образования



Ошибка! Закладка не определена.

Рис. 3. Распределение респондентов по опыту работы в профессии

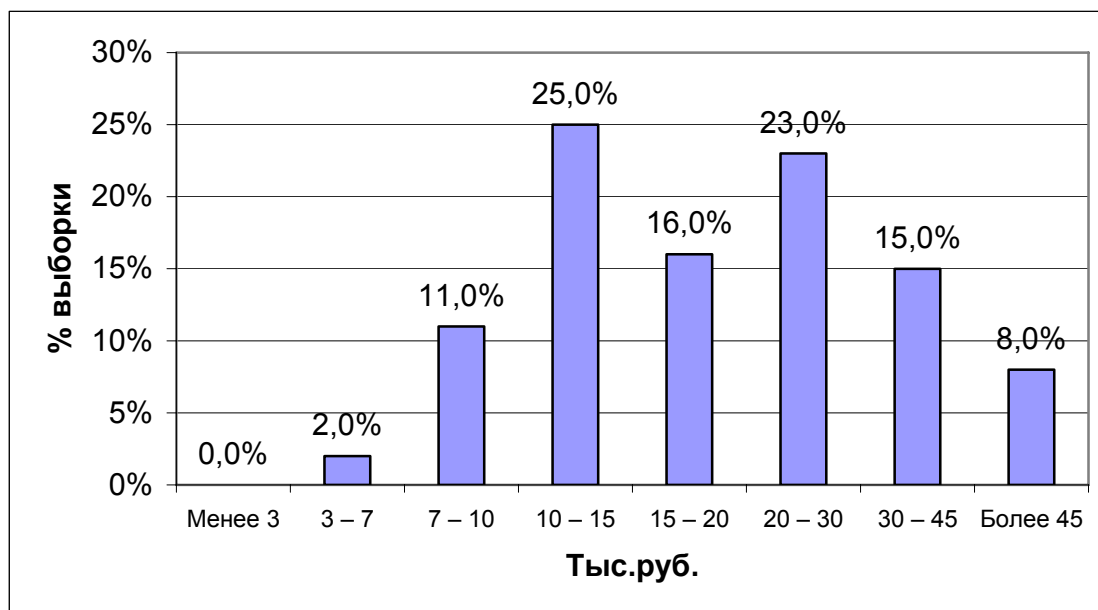


Рис.4. Распределение респондентов по размеру среднемесячного дохода на 1 члена семьи

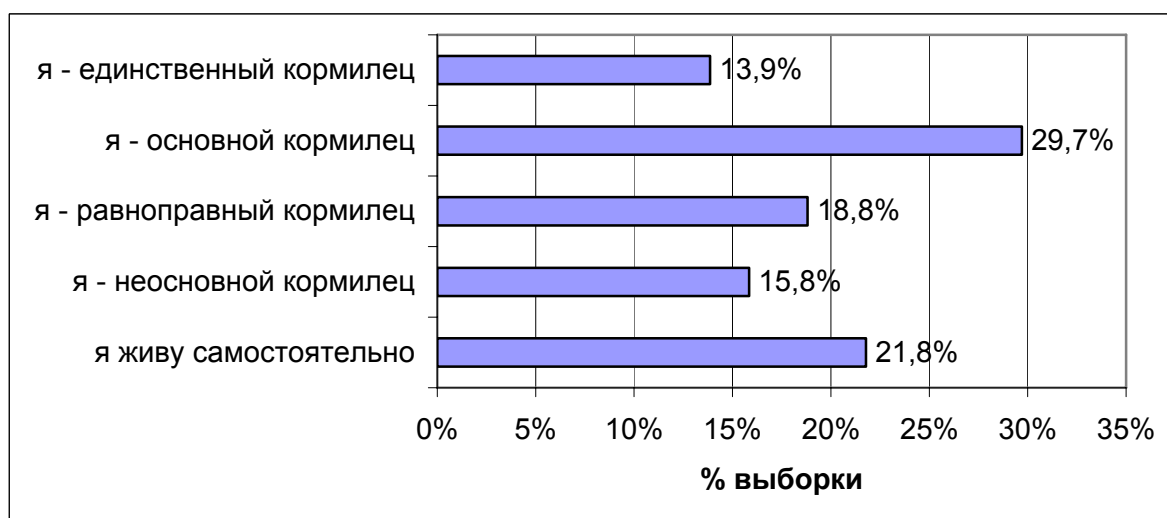


Рис. 5. Распределение респондентов по статусу в семье (являются ли кормильцем)

Литература

1. Alavi M., Kayworth T.R., Leidner D.E. 2006. "An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 22, no.3, pp.191-224.
2. Amabile, T.M. 1988. "A model of creativity and innovation in organizations", in: B.M. Staw & L.L Cummings (eds.), *Research in Organisational Behavior*, Vol.10, Greenwich CT, JAI Press. pp. 123-167.
3. Amabile, T.M., Barsade, S.G., Mueller, J.S., Staw, B.M. 2005. "Affect and Creativity at Work", *Administrative Science Quarterly*, Vol.50, no.3, pp.367-403.
4. Amabile, T.M., Hadley, C.N., Kramer, S.J. 2002. "Creativity Under the Gun", *Harvard Business Review*, Vol.80, no.8, pp.52-61.
5. Argote L., Ingram P. 2000. "Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms", *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, Vol. 82, no.1, pp. 150-169.
6. Barron, F.B., Harrington, D.M. 1981. "Creativity, intelligence, and personality", *Annual Review of Psychology*, Vol.32, pp.439-476.
7. Bell, D. 1973. "The Coming of Post-Industrial Society", *Business & Society Review/Innovation*, Issue 5, pp.5-23.
8. Bock, G.-W., Zmud, R.W., Kim Y.-G., Lee J.-N. 2005. "Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate", *MIS Quarterly*, Vol.29, no.1, pp.87-111.
9. Brown, J.S., Duguid, P. 2002. "Balancing Act: How to Capture Knowledge Without Killing It", *Harvard Business Review*, Vol.78, no.3, pp.73-80.
10. Cabrera A., Collins, W.C., Salgado, J.F. 2006. "Determinants of Individual Engagement in Knowledge Sharing", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, no.2, pp.245-264.
11. Cabrera, A., Cabrera, E. F. 2002. "Knowledge-sharing Dilemmas", *Organization Studies* (Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.), Vol. 23, no.5, pp.687-710.
12. Cohen W.M., Levinthal D.A. 1990. "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, no.1, pp.128-152.
13. Davenport, T.H., Thomas, R.J., Cantrell S. 2002. "The Mysterious Art and Science of Knowledge-Worker Performance", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 44, no.1, pp.23-30.

14. de Holan, P.M., Phillips, N., Lawrence, T.B. 2004. "Managing Organizational Forgetting", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 45, no.2, pp.45-51.
15. DeLong, D., Fahey L. 2000. "Diagnosing cultural barriers to knowledge management", *Academy of Management Executive*, Vol. 14, no.4, pp.118-127.
16. Easterby-Smith, M., Crossan, M., Nicolini, D. 2000. "Organizational learning: debates past, present and future", *Journal of Management Studies*, Vol. 37. no.6, pp.783-796.
17. Flood, P.C., Turner, T., Ramamoorthy, N., Pearson, J. 2001. "Causes and consequences of psychological contracts among knowledge workers in the high technology and financial services industries", *International Journal of Human Resource Management*, Vol.12, no.7, pp.1152-1165.
18. Ford, C.M. 1996. "A theory of individual creative action in multiple social domains", *Academy of Management Review*, Vol.21, no.4, pp.1112-1142.
19. Foss N., Felin, T. 2006. "Individuals and Organizations: Thoughts on a Micro-Foundations Project for Strategic Management," *Research Methodology in Strategy and Management*, Vol.3, pp.253-288.
20. Garvin, D.A. 1993. "Building a learning organization", *Harvard Business Review*, Vol. 71, no.4, pp.78-91.
21. Grant, R.M. 1996. "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (Winter Special Issue), pp. 109-122.
22. Hedlund G. 1994. "A Model of Knowledge Management and the N-form Corporation", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, no.5, pp. 73-90.
23. Husted, K., Michailova, S. 2002. "Diagnosing and fighting knowledge-sharing hostility", *Organizational Dynamics*, Vol.31, no.1, pp. 60-73.
24. Jennes, M.E., Olfman, L. 2004. "Organizational Memory", *Handbook on Knowledge Management*, Chapter 1: Knowledge Matters, pp.207-234.
25. Kogut, B., Zander, U. 1992. "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology", *Organization Science*, Vol.3, No.3, pp.383-397.
26. March, J.G. 1991. "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization Science*, Vol.2, no.1, pp.71-87.
27. Miles, R.E., Snow, C.S., Mathews, J.A., Miles, G., Coleman Jr., H.J. 1997. "Organizing in the knowledge age: Anticipating the

- cellular form”, *Academy of Management Executive*, Vol.11, no.4, pp.7-20.
28. Nonaka, I. 1991. “The Knowledge-Creating Company”, *Harvard Business Review*, Vol. 69, no.6, pp.96–104.
 29. Nonaka, I. 1994. “A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation”, *Organization Science*, Vol.5, no.1, pp.14-37.
 30. Nonaka, I., Konno, N. 1998. “The Concept of “Ba”: Building a Fondation for Knowledge Creation”, *California Management Review*, Vol.40, no.3, pp.40-54.
 31. Oldham, G.R., Cummings, A. 1996. “Employee creativity: personal and contextual factors at work”, *Academy of Management Journal*, Vol.39, no.3, pp.607-634.
 32. Rajan, A., Lank E., Chapple K. 1998. *Good practices in knowledge creation and exchange*. Tunbridge Wells, Create.
 33. Romer, P.M., Kurtzman, J. 2004. “The Knowledge Economy”, *Handbook on Knowledge Management*, Chapter 1: Knowledge Matters, pp.73-87.
 34. Ruscio, J., Whitney, D.M., Amabile, T.M. 1998. “Looking Inside the Fishbowl of Creativity: Verbal and Behavioral Predictors of Creative Performance”, *Creativity Research Journal*, Vol.11, no.3, pp.243-263.
 35. Schumpeter, J.A. 1934. *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press: Cambridge, MA.
 36. Spender, J.-C. 1996. “Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 9, no.1, pp.63-78.
 37. Spender, J.-C., Sherer, A.G. 2007. “The Philosophical Foundations of Knowledge Management: Editors’ Introduction”, *Organization*. Vol.14, no.1, pp.5-28.
 38. Sternberg, R.J. 1986. “Intelligence, Wisdom, and Creativity: Three is Better Than One”, *Educational Psychologist*, Vol.21, no.3, pp.175-190.
 39. Szulanski, G. 1996. “Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm”, *Strategic Management Journal*, Vol.17 (Winter Special Issue), pp.27-43.
 40. Szulanski, G., Winter, S. 2002. “Getting it Right the Second Time”, *Harvard Business Review*, pp. 63-69.
 41. Teece, D.J. 2004. “Knowledge and Competence as Strategic Assets”, *Handbook on Knowledge Management*, Chapter 1: Knowledge Matters, pp.129-152.
 42. Tsai W. 2002. “Social Structure of "Coopetition" Within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraor-

- ganizational Knowledge Sharing”, *Organization Science*, Vol. 13, no.2, pp.179-190.
43. Tsoukas, H., Mylonopoulos, N. 2004. “Introduction: Knowledge Construction and Creation in Organizations”, *British Journal of Management*, Vol. 15, pp.1-8.
 44. Tsoukas, H., Vladimirou E. 2001. “What is Organizational Knowledge?”. *Journal of Management Studies*, Vol.38, no.7, pp. 973-993.
 45. Weick, K. 1998. “Improvisation as a mindset for organizational analysis”, *Organization Science*, Vol.9, No.5, pp.543–555.
 46. Woodman, R.W., Savyer J.E., Griffin R.W. 1993. “Toward a theory of organizational creativity”, *Academy of Management Journal*, Vol.18, no.2, pp.293-321.
 47. Zack M. 2000. “Jazz Improvisation and Organizing: Once More from the Top”, *Organization Science*, Vol. 11, no.2, pp. 227-234.
 48. Zahra, S.A., George, G. 2002. “Absorptive capacity: a review reconceptualization, and extension”, *Academy of Management Review*, Vol.27, No.2, pp.185-203.